

# El direccionamiento estratégico como herramienta para la generación de ventajas competitivas en el sector de las pymes. Análisis para el sector turismo

*Strategic management as a tool for generating competitive advantages in the PYME sector: Analysis for the tourism sector*

DOI: 10.18041/2619-4244/dl.29.8017

## Resumen

Este artículo proviene de una investigación en curso que busca establecer la conexión entre el éxito competitivo y el diagnóstico organizacional, con base en los factores internos y externos que facilitan o dificultan la consecución de los objetivos estratégicos en las pequeñas y medianas empresas en el sector turismo (recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad), a través de un caso de estudio para una pyme del sector. La metodología se basó en la construcción, desarrollo y aplicación de las matrices y planteamiento estratégico esbozados por F. Davis: trabajo de campo, análisis de datos, determinación de resultados y conclusiones del estudio. Los resultados presentan fortalezas y debilidades en aspectos como la planeación estratégica, la innovación y la tecnología. El estudio aporta un análisis empírico al sector en estudio, en factores considerados determinantes para la creación de ventajas competitivas. Se concluye que las pymes con mayor perfil competitivo tienen como característica propender por la innovación de sus productos y servicios, proceso y procedimientos, utilizan metodologías y herramientas para el direccionamiento estratégico y poseen un nivel tecnológico superior.

**Palabras claves:** Direccionamiento estratégico, competitividad, planeación estratégica, éxito competitivo.

## Abstract

This article comes from an ongoing investigation that seeks to establish the connection between competitive success and organizational diagnosis, based on the internal and external factors that facilitate or hinder the achievement of strategic objectives in small and medium-sized companies in the tourism sector. (human resources, strategic planning, innovation, technology and quality certification), through a case study for an SME in the sector. The methodology was based on the construction, development and application of the matrices and strategic approach outlined by F. Davis: field work, data analysis, determination of results and conclusions of the study. The results present strengths and weaknesses in aspects such as strategic planning, innovation and technology. The study provides an empirical analysis of the sector under study, in factors considered decisive for the creation of competitive advantages. It is concluded that the SMEs with the highest competitive profile have the characteristic of tending to innovate their products and services, processes and procedures, use methodologies and tools for strategic direction and have a higher technological level.

**Keywords:** Strategic management, competitiveness, strategic planning, competitive success.

## Harold Lora Guzmán

Ingeniero de Producción y Calidad. Doctor en Educación y cultura. Doctor en Ciencias sociales, mención gerencia. Msc. Desarrollo Empresarial. Msc. Educación. Docente asistente de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena, Programa de Administración Industrial. Investigador (IJ).  
ORCID: 0000-0001-6945-0999  
Correo: hlorag@unicartagena.edu.co

## Diego Alonso Cardona Arbeláez

Administrador de Empresas. Msc. Desarrollo empresarial. PhD en Administración. Líder del grupo GISEMA y docente Asociado de la Universidad Libre. Investigador. Asociado(IA).  
ORCID: 0000-0002-9123-0156  
Correo: diegoa.cardonaa@unilibre.edu.co

## Clara Brito Carrillo

Especialista en Gerencia Social. Magíster en Ciencias Económica y Administrativas. Docente asociado de la Universidad de la Guajira. Investigadora Asociada (IA).  
ORCID: 0000-0001-8788-7326  
Correo: clarabrito@uniguajira.edu.co

**Cómo citar:** Lora Guzmán, H., Cardona Arbeláez, D. A. & Brito Carrillo, C. (2021). *El direccionamiento estratégico como herramienta para la generación de ventajas competitivas en el sector de las PYME: Análisis para el sector turismo*. Dictamen Libre, (29).  
<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.29.8017>

Licencia Creative Commons  
Atribución-CompartirIgual  
4.0 Internacional



RECIBIDO

8 de junio de 2021

ACEPTADO

13 de octubre de 2021



## Introducción

El aporte de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la vinculación de mano de obra, la generación de utilidades y su papel como generadoras de riqueza e incremento al PIB nacional es bastante reconocido; sin embargo, estas empresas presentan dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo. Por su estructura organizacional presentan desventajas en recursos humanos, financieros y tecnológicos al compararlas con grandes compañías. Por esta razón, es importante estudiar los factores que determinan su competitividad.

A partir de los años cincuenta las organizaciones de producción de servicios y bienes empezaron a preocuparse por el trastorno en su accionar, debido a la poca interpretación que se le hacía al medioambiente (Ansoff & Hayes, 1990), lo cual dio paso al desarrollo de la planeación estratégica. Esto trajo como consecuencia el estudio crítico de los administradores, al tratar de garantizar que lo planeado se alcanzara a traducir en acciones concretas, de ahí surgió el concepto de administración estratégica.

Actualmente los gerentes utilizan diversos mecanismos para garantizar que toda la organización participe en la formulación de estrategias. El entorno externo, tan cambiante por aspectos como la globalización, lo social, las tendencias económicas, lo ambiental, así como por el comportamiento de clientes y proveedores, ha obligado a que los ejecutivos busquen ideas e innovaciones en todos los ámbitos de la organización para hacer a sus compañías más competitivas (Cardona, 2018). Al respecto, Henderson (1988) comenta que existen muchas posibilidades de que las organizaciones cambien sus formas de trabajo basándose en el desarrollo de estrategias, lo que les permite ampliar su ventaja competitiva. De acuerdo con Mintzberg (1997), este ejercicio de análisis del entorno y toma de decisiones define metas y estrategias en el largo plazo para garantizar la continuidad y permanencia de la organización en el entorno en el que se desarrolla. La

planeación estratégica tiene su mayor impacto en el análisis del entorno externo y determina la situación interna de la compañía para responder de la mejor forma posible a las situaciones que se consideran fuera de su control.

David (2013) establece que el direccionamiento estratégico comprende una serie de pasos que propenden por formular, ejecutar y evaluar operaciones que le faciliten a la organización alcanzar sus objetivos, identificando factores claves del entorno interno y externo, y determinando los objetivos y estrategias de carácter contingencial, evaluándolas y escogiendo la que garantice mayor pertinencia y contexto, dada la situación actual. La puesta en marcha de las estrategias está sujeta a la definición de los objetivos, las políticas de orientación, las acciones de motivación a los empleados y la generación de recursos para desarrollar los planes de acción de manera exitosa.

Esta metodología se aplica a este estudio de caso por considerarla pertinente para el análisis de un sector económico y para determinar el perfil competitivo de una empresa en dicho sector. Se toma como marco de referencia la metodología de análisis interno y externo de F. David, para determinar la competitividad empresarial y las estrategias que se deben utilizar para la permanencia en el mercado, analizando los recursos y las capacidades únicas que diferencian a una organización de su competencia. Este artículo forma parte de la investigación denominada Factores determinantes del éxito competitivo en las pymes: caso departamento de Bolívar, que desarrollan los autores a través de un estudio empírico. Para el caso en mención se toma como referente una empresa del sector turismo.

La Organización Mundial del Turismo, OMT (1993) considera que el turismo abarca “una serie de dinámicas que se desarrollan en los viajes en espacios distintos al habitual, cuya duración debe ser inferior a un año y cuyo objetivo fundamental es por placer, negocios y cualquier otro tipo de motivo”<sup>1</sup>. Así mismo, considera que el turismo

1. Ver Organización Mundial del Turismo, “Entender el turismo: Glosario Básico”. Consultado el 29 de diciembre de 2012 en <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>.



sostenible está orientado a generar placer a visitantes generando ingresos, desarrollo económico y social, y propendiendo por la conservación de los recursos naturales. Para Sancho (1998), las características principales de esta actividad son la permanencia por poco tiempo en el sitio que se visita. Agrega, además, que la ventaja comparativa y competitiva en este sector se refiere a *“las circunstancias asociadas a factores propios de la industria que coadyuvan a su crecimiento y ampliación”*. Lo anterior hace referencia a los elementos que dinamizan el crecimiento, auge y expansión de esta industria. Crouch (1997) considera que la ventaja competitiva turística es *“la competencia del destino para emplear sus recursos en términos de eficiencia en periodos de tiempo relativos, ya sea al mediano y largo plazo”*. En el mismo sentido, Porter (1982) considera que la ventaja competitiva debe basarse en la rivalidad interna, sin limitaciones y en igualdad de condiciones para modelos de competitividad independientemente del destino, creando un ambiente propicio para el desarrollo de las organizaciones del clúster. Esta competitividad requiere estrategias pertinentes e innovación constante para la satisfacción del cliente. Este mismo autor considera que una empresa puede definir su estrategia y radio de acción a partir de las estrategias competitivas genéricas.

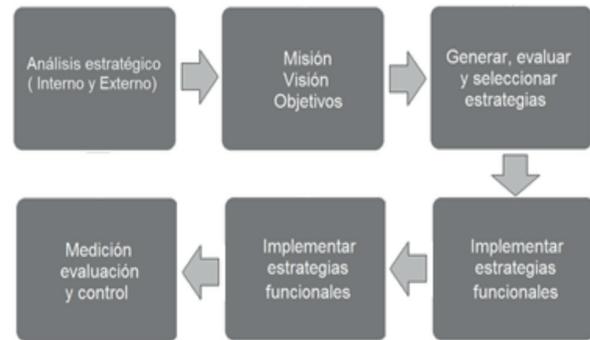
Ritchie y Crouch (1999) definen la competitividad como *“la competencia, destreza, habilidad de una nación para la generación de valor logrando el desarrollo económico y social nacional a través de la gestión de procesos y procedimientos integrados con las relaciones entre los mismos en un modelo económico social”*. Estos autores desarrollaron un modelo para esta industria, denominado *“Modelo de competitividad de Calgary”*, cuyo diseño tuvo como referente los conceptos de ventaja comparativa y competitiva.

Los términos administración estratégica, planeamiento y direccionamiento estratégico se utilizan en muchas ocasiones como sinónimo de planeación estratégica, que es el más utilizado en el sector empresarial y de negocios, y con menor frecuencia en el campo académico. En algunos casos, administración estratégica se utiliza para hacer referencia a las fases

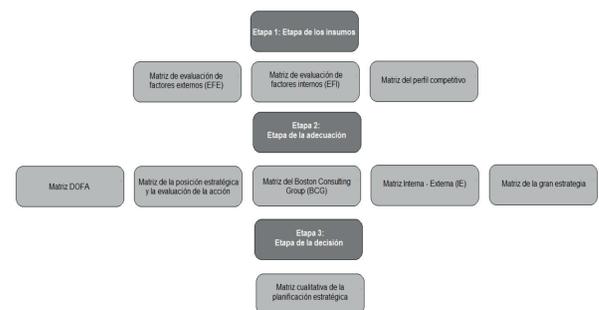
de formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeamiento estratégico para definir la primera etapa, es decir, la formulación de estrategias.



**Figura 1.** Etapas de la administración estratégica  
**Fuente:** David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica (14ª ed.). México: Pearson Educación.



**Figura 2.** Modelo de administración estratégica  
**Fuente:** David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica (14ª ed.). México: Pearson Educación, p. 16.



**Figura 3.** Marco analítico para formular estrategias  
**Fuente:** David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación. 2003. Diseño propio.

## Entorno de la empresa

De acuerdo con Mintzberg (1984), el entorno hace referencia a todo lo que se encuentre fuera de la organización. Dado este contexto, es algo infinito que amerita la delimitación de un ámbito relevante, que de acuerdo con Grant (2014:94), comprende todos los factores de carácter externo que inciden en la toma de decisiones y los objetivos estratégicos que pretende alcanzar la organización. El entorno normalmente se divide en general y competitivo. El primer caso se refiere a los factores económicos, sociales, tecnológicos y políticos del medio externo que circunscriben a la organización desde un carácter genérico. Por otro lado, el entorno competitivo se considera la parte más próxima al sector económico y las actividades diarias de la empresa, relacionadas con el sector industrial en el que desarrolla su actividad.



Figura 4. Entorno general y entorno competitivo  
Fuente: Guerras Martín, Navas López (2015).

## Análisis de la situación actual

De acuerdo con la matriz MEFE, para analizar el entorno externo es importante seleccionar ciertas variables o factores. Lederman (1984) considera que esta selección se debería realizar teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto para la empresa, si esto ocurriera. Con base en lo anterior, las variables claves son las de mayor valor en ambos aspectos, y las más complejas son las de baja probabilidad de ocurrencia, debido a que los miembros de la organización no las podrían detectar con facilidad.

		Impacto en la empresa	
		Bajo	Alto
Probabilidad de ocurrencia	Alta	<b>Prioridad Media:</b> Riesgo de sobreesfuerzo.	<b>Prioridad Alta:</b> Los directivos deben centrar su atención aquí.
	Baja	<b>Prioridad Baja:</b> Se puede ignorar.	<b>Prioridad media:</b> Riesgo de punto ciego.

Figura 5. Criterios para la selección de las variables claves del entorno  
Fuente: Guerras Martín, Navas López (2015).

Para muchas organizaciones, los factores externos que se deben considerar pueden ser muchos y de diversas características. Por esta razón se pueden clasificar en las siguientes dimensiones: política legal, económica, demográfica, sociocultural y medioambiental. El siguiente paso, después de seleccionar las variables, consiste en determinar el perfil estratégico valorando dichos factores en una escala que normalmente puede ser de 1 a 5, o en su defecto, con las siguientes convenciones: MN, muy negativo; N, negativo; I, neutral o indiferente; P, positivo, y MP, muy positivo (Likert, 1967). La siguiente figura (figura 6) presenta un ejemplo de análisis estratégico en el que se evidencian las oportunidades (desviaciones hacia la derecha) y las amenazas (desviaciones hacia la izquierda).

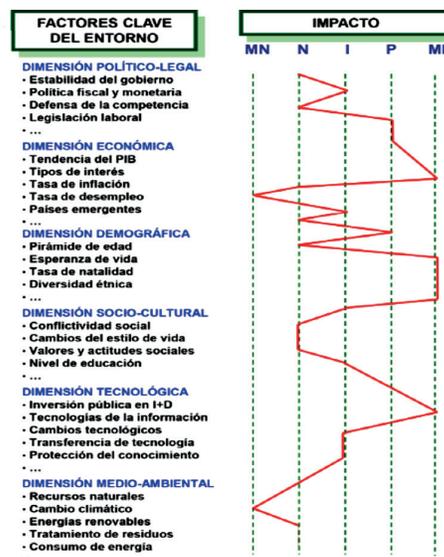


Figura 6. Análisis estratégico (factores externos)  
Fuente: Guerras Martín, Navas López (2015).

**Tabla 1.** Diagnóstico externo (Matriz EFE)

<b>MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>EMPRESA:</b> CASO DE ESTUDIO	<b>ÁREA:</b> Mercadeo y Ventas		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>
Problemas económicos de la competencia.	0,02	1	0,02
Posibilidades de financiamiento de nuevos proyectos.	0,04	2	0,08
Crecimiento del sector.	0,07	3	0,21
Incentivos gubernamentales por buenas prácticas en la actividad turismo.	0,02	2	0,04
Acceso a nuevas tecnologías.	0,05	2	0,1
Convenios interinstitucionales y acuerdos de cooperación en el sector y el gobierno.	0,04	4	0,16
Participación en proyectos gubernamentales.	0,07	3	0,21
Penetración de nuevos mercados.	0,05	4	0,2
Diversificación de productos.	0,07	4	0,28
Beneficios tributarios.	0,07	4	0,28
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>
Cambios tecnológicos en el sector para mejorar la prestación del servicio.	0,03	2	0,06
Condiciones de la demanda por disminución de la percepción de seguridad y otros factores.	0,08	3	0,24
Impactos sociales y ambientales por explotación de zonas consideradas como reserva o patrimonio	0,04	4	0,16
Restricciones en el horario de uso de playas	0,05	4	0,2
Turismo ilegal.	0,07	3	0,21
Limitación de recursos económicos.	0,03	3	0,09
Aumento de la competencia.	0,04	2	0,08
Aumento de precios de productos en el sector por alzas en mano de obra	0,07	3	0,21
Organizaciones que van en contra de la utilización del centro histórico como espacio turístico	0,03	3	0,09
Disminución de la oferta de servicio con respecto a otros destinos	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,98</b>

Fuente: elaboración propia.

Una característica del entorno externo es que factores asociados a él son cambiantes, lo cual genera incertidumbre en cuanto a la toma de decisiones al interior de la empresa. Por esta razón, es obligación de la dirección conocer el nivel de incertidumbre del entorno, las razones que la originan y la forma de enfrentar esta situación. En ese sentido, Mintzberg y Koufopoulos (2012) consideran que la incertidumbre

depende de factores como el grado de estabilidad, el grado de complejidad, el grado de diversidad y el grado de hostilidad.

Para analizar el entorno interno (MEFI) se deben determinar las capacidades, los recursos, las habilidades y los medios que posee la organización para impactar el entorno tanto a nivel general como

competitivo. Este análisis permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y, de esa manera, definir la estrategia que se va a utilizar, dado el resultado de dicho diagnóstico, que se puede construir a través de diversas metodologías, como la identidad de la empresa, el análisis funcional, la cadena de valor, el análisis de recursos y capacidades, o el análisis DAFO.

La herramienta más común para realizar el análisis interno es el estudio de las diferentes áreas funcionales en las que se divide la organización, describiendo las actividades especializadas que realizan, como mercadeo, logística, financiera, producción,

talento humano, entre otras. Esta metodología se denomina análisis funcional. Para el diagnóstico interno se estudia el perfil estratégico de la empresa, que consiste en identificar los puntos fuertes y débiles de la organización a través del análisis de las áreas funcionales. La construcción del perfil es similar al perfil del entorno externo, haciendo énfasis en identificar fortalezas y debilidades a partir de un conjunto de variables internas. La elaboración del perfil contiene dos partes: la lista de variables y su valoración.

Las listas de variables se agrupan en las áreas funcionales y son los elementos claves de los que

**Tabla 2.** Diagnóstico interno (Matriz EFI)

<b>MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>EMPRESA: CASO DE ESTUDIO</b>	<b>ÁREA: Mercadeo y Ventas</b>		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>
Generación de altos ingresos a favor del gobierno.	0,06	3	0,18
Calidad y variedad de producto.	0,07	4	0,28
Buen servicio y atención al cliente.	0,06	3	0,18
Trayectoria de la empresa.	0,06	3	0,18
Programas de capacitación y buenas prácticas HSE para el sector	0,06	3	0,18
Personal altamente capacitado y calificado.	0,06	4	0,24
Optimización de tiempo y reducción de costos por automatización de procesos.	0,06	3	0,18
Aumento de las estrategias ambiental y socialmente responsables para el uso de reservas naturales	0,05	3	0,15
Alianzas estratégicas con proveedores.	0,07	4	0,28
Generación de empleo en la región.	0,05	4	0,2
Ubicación.	0,07	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>
Fuga de personal altamente capacitado.	0,06	2	0,12
Obsolescencia de tecnología por recursos limitados.	0,04	2	0,08
Falta de un departamento de I+D+i	0,06	1	0,06
Falta de estrategias para posicionamiento de marca.	0,06	2	0,12
Limitación de disponibilidad de maquinaria por mantenimiento.	0,06	1	0,06
Falta de controles periódicos para determinar las estadísticas reales del sector	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,87</b>

Fuente: elaboración propia.



depende el buen funcionamiento de la organización y la mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos y metas. Para la valoración de las variables se utiliza la escala de Likert de 1 a 5, o en su defecto, expresando un tipo de comportamiento muy negativo (MN), negativo (N), neutro o indiferente (I), positivo (P) o muy positivo (MP) de cada variable, respectivamente. Para interpretar el perfil se debe tener en cuenta si la variable tiene una tendencia hacia la derecha o hacia la izquierda, si presenta un índice o perfil más favorable o menos favorable, respectivamente.

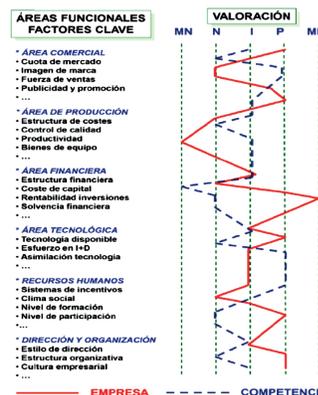


Figura 7. Análisis estratégico (factores internos)  
Fuente: Guerras Martín, Navas López (2014).

Tabla 3. Análisis FODA.

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES - D
	F1. Generación de altos ingresos a favor del gobierno. F2. Calidad y variedad de producto. F3. Buen servicio y atención al cliente. F4. Trayectoria de la empresa. F5. Programas de capacitación y buenas prácticas HSE. F6. Personal altamente capacitado y calificado. F7. Optimización de tiempo y reducción de costos por automatización de procesos. F8. Aumento de las estrategias ambiental y socialmente responsables. F9. Alianzas estratégicas con proveedores. F10. Generación de empleo en la región. F11. Ubicación.	D1. Fuga de personal altamente capacitado. D2. Obsolescencia de tecnología por recursos limitados. D3. Falta de un departamento de I+D+i D4. Falta de estrategias para posicionamiento de marca. D5. Limitación de disponibilidad de maquinaria por mantenimiento. D6. Falta de controles periódicos para determinar las estadísticas del sector
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Problemas económicos de la competencia. O2. Posibilidades de financiamiento de nuevos proyectos. O3. Crecimiento del sector. O4. Incentivos gubernamentales por buenas prácticas en la actividad turística O5. Acceso a nuevas tecnologías. O6. Convenios interinstitucionales y acuerdos de cooperación en el sector y el gobierno. O7. Participación en proyectos gubernamentales. O8. Penetración de nuevos mercados. O9. Diversificación de productos. O10. Beneficios tributarios.	1. Generación de nueva oportunidad de negocio aprovechando la calidad de los servicios ofrecidos. (F2, O8, O9). 2. Plan de desarrollo para dinamización de la economía regional. (F8, F10, O4, O6).	1. Adquirir nuevas tecnologías para aumento de la productividad. (D2, O5). 2. Creación de un departamento de innovación, desarrollo e investigación para diversificación de productos y servicios. (D3, O8, O9).
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Cambios tecnológicos en el sector para mejorar el servicio A2. Condiciones de la demanda por disminución de la operación del sector A3. Impactos sociales y ambientales por el uso de reservas y suelos A4. Restricciones en la movilidad A5. Turismo ilegal. A6. Limitación de recursos económicos. A7. Aumento de la competencia. A8. Aumento de precios de productos en el sector por alzas en mano de obra A9. Organizaciones que van en contra de la operación turística A10. Disminución de la oferta de servicios	1. Creación de fundación en convenio con empresas del sector y el gobierno. (F8, A3, A4). 2. Creación formal del área comercial para el fortalecimiento y crecimiento de las ventas, nuevos clientes en la región caribe, estableciendo proyecciones de ventas a un tiempo determinado. (F2, A7, A8).	1. Plan de publicidad y marketing dirigido al posicionamiento de marca en el mercado. (D4, A7). 2. Creación de área de innovación, desarrollo e investigación para optimización de procesos y aumento de productividad. (D3, D2, A1).

Fuente: elaboración propia.



**Tabla 4.** Evaluación del perfil de la competencia MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
EMPRESA: CASO DE ESTUDIO		AREA: Mercadeo y Ventas					
FACTOR DETERMINANTE DE ÉXITO	PESO	EMPRESA CASO DE ESTUDIO		Hotel 1		Hotel 2	
		VALOR	PONDERADO	VALOR	PONDERADO	VALOR	PONDERADO
Calidad y variedad de producto.	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Buen servicio y atención al cliente.	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Publicidad y marketing.	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4
Precios competitivos.	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Participación en el mercado.	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Lealtad del cliente.	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Ubicación.	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,50</b>		<b>2,60</b>		<b>3,50</b>

Fuente: elaboración propia.



**Figura 8.** Matriz de la gran estrategia. Matriz GE  
Fuente: adaptación propia a partir de Fred (2013), p. 94.

Luego del análisis de los datos y las matrices se determina que la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante I de la matriz GE, ya que de acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz Peyea puede concentrarse en la penetración de mercados con el desarrollo de nuevos productos y estrategias comerciales que le permitan el fortalecimiento y crecimiento de las ventas, obteniendo nuevos clientes en la región Caribe y estableciendo proyecciones de ventas a un tiempo determinado. La empresa posee una integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, ya que cuenta con alianzas,

estrategias y convenidos interinstitucionales que le permiten consolidar su posición en el mercado. La diversificación de sus productos y su ubicación estratégica disminuyen el riesgo asociado a una línea de producto estrecha.

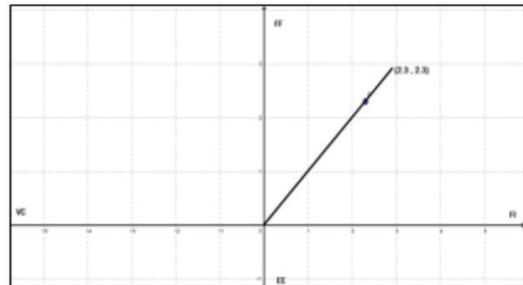
### Análisis de brechas

De acuerdo con el análisis realizado en las matrices EFE, EFI, MPC y FODA, se determinó que la empresa tiene dos grandes brechas que afectan principalmente su crecimiento en el mercado, el desarrollo de nuevos productos y el posicionamiento de marca. Estas brechas son: a) falta de un departamento de I+D+i. La empresa actualmente no cuenta con un proceso destinado a la innovación y al desarrollo de nuevos productos, al mejoramiento de los existentes y de procesos que le permitan penetrar nuevos mercados a través de la diversificación; b) falta de estrategias comerciales. No existe un proceso dedicado al fortalecimiento y crecimiento de las ventas y la adquisición de nuevos clientes en la región Caribe, estableciendo proyecciones de ventas a un tiempo determinado y posible expansión a nuevos nichos de mercado.



**Tabla 5.** Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción. Matriz PEYEA

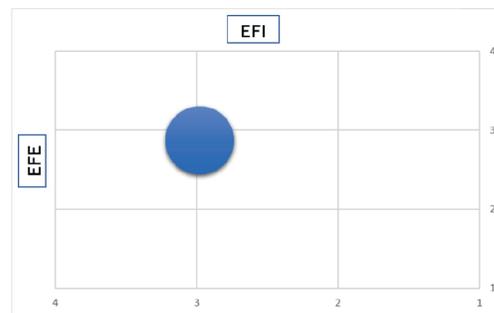
MATRIZ PEYEA			
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN EXTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA FF	CALIFICACIÓN	ESTABILIDAD DEL ENTORNO EE	CALIFICACIÓN
Optimización de tiempo y reducción de costos por automatización de procesos.	6	Crecimiento del sector.	-1
		Aumento de la competencia.	-4
Flujo de caja estable.	4	Restricciones en uso de espacios al sector turismo	-3
<b>PROMEDIO FF</b>	<b>10</b>	<b>PROMEDIO EE</b>	<b>-8</b>
VENTAJA COMPETITIVA VC	CALIFICACIÓN	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA FI	CALIFICACIÓN
Calidad y variedad de producto.	-2	Posibilidades de financiamiento de nuevos proyectos.	5
Buen servicio y atención al cliente.	-3	Cambios tecnológicos en el sector para mejorar la prestación del servicio	3
Penetración de nuevos mercados y diversificación de productos.	-2		
Alianzas estratégicas con proveedores.	-1		
Generación de empleo en la región.	-1		
Ubicación.	-1		
<b>PROMEDIO VC</b>	<b>-10</b>	<b>PROMEDIO FI</b>	<b>8</b>
CONCLUSIONES			
<b>FF</b>	5		
<b>FI</b>	4		
<b>EE</b>	-2,7		
<b>VC</b>	-1,7		
GRAFICA (X,Y)			
<b>X</b>	2,33		
<b>Y</b>	2,33		



Totales valores ponderados matriz EFE	Totales valores ponderados matriz EFI			1
	fuerte 3,0 a 4,0	promedio 2,0 a 2,99	débil 1,0 a 1,99	
alto 3,0 a 4,0	I	II	III	●
medio 2,0 a 2,99	IV	V	VI	
bajo 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX	

  crecer y construir  
  proteger y mantener  
  cosechar o desinvertir

Y	X	
EFI	EFE	BURBUJA
2,87	2,98	2,925



**ESTRATEGIAS** 1. Crecer y construir. 2. Proteger y mantener.



**Tabla 6.** Matriz cualitativa de la planeación estratégica. Matriz MCPE.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	ESTRATEGIAS	Creación formal de área comercial (F2, A7, A8).		Creación de área de I+D+i (D3, O8, O9); (D3, D2, A1).	
		VALOR	PONDERADO	VALOR	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>
Problemas económicos de la competencia.	0,02	0	0	0	0
Posibilidades de financiamiento de nuevos proyectos.	0,04	1	0,04	4	0,16
Crecimiento del sector.	0,07	4	0,28	3	0,21
Incentivos gubernamentales por buenas prácticas en la actividad turística.	0,02	4	0,08	2	0,04
Acceso a nuevas tecnologías.	0,05	2	0,1	4	0,2
Convenios interinstitucionales y acuerdos de cooperación en el sector y el gobierno.	0,04	2	0,08	4	0,16
Participación en proyectos gubernamentales.	0,07	4	0,28	4	0,28
Penetración de nuevos mercados.	0,05	4	0,2	4	0,2
Diversificación de productos.	0,07	4	0,28	4	0,28
Beneficios tributarios.	0,07	4	0,28	4	0,28
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>
Cambios tecnológicos en el sector para mejorar la prestación del servicio.	0,03	1	0,03	4	0,12
Condiciones de la demanda por disminución de la operación del sector turismo y otros sectores	0,08	4	0,32	3	0,24
Impactos sociales y ambientales por la utilización de espacios.	0,04	4	0,16	1	0,04
Restricciones en el uso de espacios por problemas de acceso.	0,05	0	0	0	0
Turismo ilegal.	0,07	1	0,07	1	0,07
Limitación de recursos económicos.	0,03	4	0,12	4	0,12
Aumento de la competencia.	0,04	4	0,16	4	0,16
Aumento de precios de productos en el sector por alzas en mano de obra.	0,07	2	0,14	1	0,07
Organizaciones que van en contra de la organización turística	0,03	0	0	0	0
Disminución de la oferta de servicios por factores climáticos	0,06	0	0	2	0,12
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>
Generación de altos ingresos a favor del gobierno.	0,06	0	0	0	0
Calidad y variedad de producto.	0,07	4	0,28	4	0,28
Buen servicio y atención al cliente.	0,06	4	0,24	0	0
Trayectoria de la empresa.	0,06	4	0,24	0	0
Programas de capacitación y buenas prácticas HSE.	0,06	2	0,12	0	0
Personal altamente capacitado y calificado.	0,06	1	0,06	3	0,18
Optimización de tiempo y reducción de costos por automatización de procesos.	0,06	1	0,06	3	0,18
Aumento de las estrategias ambiental y socialmente responsables para la función turismo.	0,05	1	0,05	1	0,05
Alianzas estratégicas con proveedores.	0,07	4	0,28	1	0,07
Generación de empleo en la región.	0,05	2	0,1	1	0,05
Ubicación.	0,07	4	0,28	0	0
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>
Fuga de personal altamente capacitado.	0,06	0	0	0	0
Obsolescencia de tecnología por recursos limitados.	0,04	0	0	3	0,12
Falta de un departamento de I+D+i	0,06	2	0,12	4	0,24
Falta de estrategias para posicionamiento de marca.	0,06	4	0,24	2	0,12
Limitación de disponibilidad de maquinaria por mantenimiento.	0,06	0	0	3	0,18
Falta de controles periódicos para determinar el estado del sector (estadísticas)	0,05	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2,0</b>		<b>4,69</b>		<b>4,22</b>

Fuente: elaboración propia.



## Cierre de brechas

De acuerdo con los resultados obtenidos en las matrices Peyea, IE y GE, la empresa debe desarrollar las siguientes estrategias para cerrar las brechas identificadas: Creación formal del proceso comercial y Creación del proceso de innovación, desarrollo e investigación I+D+i.

## Conclusiones

Las pymes en el sector turístico deben contar con un diagnóstico amplio que de cuenta de la situación de la organización en el sector, con el fin de contar con información cierta que les permita tomar decisiones lo más acertadas posibles.

Estas empresas deben realizar un reconocimiento de su situación en el sector, ya que es fundamental fomentar, estimular y crear áreas de investigación, desarrollo e innovación que les generen crecimiento y desarrollo organizacional en el sector turístico en el departamento de Bolívar.

## Referencias bibliográficas

- Ansoff, I. (1990). ¿Qué es la estrategia de la empresa? La empresa Dirección y Administración, vol. II. *Estrategia Empresarial*. España: Plaza & Janés Editores S.A.
- Cajal, B., Jiménez, R., Gervilla, E., & Montaña, J.J. (2020). Doing a systematic review in health sciences. *Clínica y Salud*, 31(2), pp. 77-83. <https://doi.org/10.5093/CLYSA2020A15>.
- Cardona, D.; Balza, V. Hernández, G. & Torrenegra, A. (2018) El comportamiento del consumidor: estrategias y tácticas del marketing. Editorial Universidad Libre.
- Crouch, G. I., & Ritchie, B. J. R. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), pp. 137-152.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14a. ed.) México: Pearson Educación.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación. p. 94.
- Grant, R. M. (1996): «Toward a knowledge-based theory of the firm», *Strategic Management Journal*, 17, número especial de invierno, pp. 109-122.– (2014): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor, 8.º edición.
- Guerras Martín, L.A. & Navas López, J.E. (2014). *Casos de dirección estratégica de la empresa* (5ª. ed.). Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor.
- Henderson, J. C. & Sifonis, J.G. (1988). "The Value of Strategic liS Planning: Understanding Consistency, Validity, and liS Markets". *MIS Quarterly* 12, pp. 187-200.
- Kotler, P. (2012). *Marketing* (14a. ed.). México: Pearson Educación.
- Lederman, L. L. (1984). «Foresight activities in the U.S.A.: Time for a re-assessment», *Long Range Planning*, 17(3), pp. 41-50.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Miller, Jr. & Tyler, G. (2008). Ciencia ambiental desarrollo sostenible: un enfoque integral. *Innovación Educativa* 8(45). México: Instituto Politécnico Nacional.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H., Quin, J. & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico conceptos, contextos y casos (1ª. ed.). Prentice Hall Editores.
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuéllar, J., Domancic, S., & Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista Clínica de Periodoncia, Implantología y Rehabilitación Oral*, 11(3), pp. 184-186. <https://doi.org/10.4067/s0719-01072018000300184>.

Pérez, C. (2012). Las revisiones sistemáticas: declaración PRISMA. *Rev Esp Nutr Comunitaria*, 18(1), pp. 57-58. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2700>.

Porter, M. (1984). *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial CECSA.

Sancho, A. (1988). *Introducción al turismo*, Publicaciones de la OMT en educación turística, Organización Mundial del Turismo.

Sánchez Rivero & Fajardo Caldero (1997). *La competitividad de los destinos Turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños*. PDF, p. 3.

